

REFLEXIONES SOBRE EL SUJETO FEMENINO EN EL DISCURSO TAYLORISTA

Aria Devónica Tánori Pina

Candidata a doctora en Estudios Organizacionales, DCSH, UAM-I

Introducción

Puede aseverarse que las mujeres han participado en el trabajo remunerado desde que comenzaron a aparecer las organizaciones modernas (con la apertura de la gran fábrica y la desaparición del oficio). Sin embargo, en los discursos sociales, políticos, económicos y teóricos, las mujeres no aparecían como un sujeto del que se considerara necesario hablar. Esto mismo se observa en los planteamientos de Taylor y sus estudios de tiempos y movimientos.

Tanto de su libro *Shop Management*, como de *Principios de la administración científica*, pueden extraerse informaciones sobre el tipo de tareas que realizaban las mujeres en la industria, además de menciones acerca de los estereotipos

predominantes en su tiempo sobre el trabajo femenino.

Otro aspecto interesante es que, aparte de la obvia exaltación de las virtudes del estudio de tiempos y movimientos, una lectura más profunda permite extraer los aspectos negativos de aquello que parecía sólo presentar bondades.

Con la finalidad de aportar elementos para comprender lo que este importante autor señaló sobre el trabajo femenino, comenzamos con una breve exploración histórica de la participación de las mujeres en las organizaciones modernas. Posteriormente, se revisan dos de los principales trabajos de Taylor y los comentarios que ya desde principios del siglo xx hicieron dos mujeres —Ainslee y Wyatt (1914)—, acerca de los efectos del taylorismo sobre el trabajo femenino.

El contexto discursivo que rodeó el ingreso de las mujeres a las organizaciones

El capitalismo imperante durante la Revolución industrial se convierte en un generador de discursos muy particulares que se transformaron en prácticas arraigadas en las organizaciones. Una de ellas es la separación entre la esfera industrial y la doméstica. El trabajo doméstico se convirtió en servicio privado, lugar de producción de valores de uso. Su función era, a partir de ese momento, la reproducción humana sin costo para la empresa (Artous, 1982:17).

Para facilitar que las mujeres realizaran ese trabajo no remunerado, el capitalismo permitió que se difundiera un relato negativo de su inserción en las organizaciones mismo que, además, tenía la ventaja de mantener los salarios y condiciones laborales convenientes para la producción de ganancias de la empresa. En este discurso, la mujer era vista como una ladrona del trabajo del hombre y, además, empeoraba las condiciones laborales de ambos sexos como consecuencia de la estrategia empresarial de utilizarlas —junto con los niños y los inmigrantes— como arma para disminuir pretensiones de aumentos de salarios o de mejora de las condiciones laborales (Sullerot, 1970:87).

En este contexto prevalece una imagen de los trabajadores como recursos-objetos. Esto se observa en las prácticas comunes de la época, como la contratación de mujeres jóvenes y solteras (*superfluous woman*),¹ la creación de pensiones en las propias fábricas para alojar a los trabajadores, el establecimiento de relaciones con el Estado y la iglesia para el mantenimiento de una fuerza de trabajo cautiva para las empresas (*workhouses* en Inglaterra), la práctica del derecho del señor² por parte de los empresarios y la labor en jornadas de trabajo de 12 a 18 horas diarias en pésimas condiciones de salubridad y seguridad.

Otra de las consecuencias que produjo el capitalismo, fue la transformación de economías agrícolas en industriales, y con ello el desplazamiento del trabajo artesanal. Esto llevó a que casi todas las producciones antes consideradas

femeninas pasaran a manos de los hombres. El vapor rompió con los tornos y ruecas y las hiladoras y tejedoras tuvieron que buscar un puesto en la fábrica textil. Pero los hombres, al ser los primeros en abandonar la casa en búsqueda de subsistencia, ingresan a realizar esos trabajos, antes considerados femeninos. Se produce una situación paradójica: en el nuevo discurso a las mujeres se les considera usurpadoras de puestos, sin embargo, los varones también ocupan espacios considerados de mujeres (Sullerot, 1970:90-91).

A todo lo anterior se añade que las empresas aprovechan muy bien los estereotipos sobre lo masculino y femenino y la división entre trabajo no productivo (doméstico) y trabajo productivo (industrial), para hacer una distribución de tareas segregada, usando a las mujeres para las labores menos deseables. De este modo, la antigua división sexual del trabajo³ se hizo más borrosa y sinuosa al crear nuevas formas de separación e intercambiar actividades que se consideraban de uno u otro sexo. Algo quedó claro: sin importar cuál fuera la distinción entre lo masculino y lo femenino, la mujer siempre participaba en la sociedad y en la nueva economía en un estatus inferior (Sullerot, 1970:103).

Por otro lado, durante los siglos XVIII, XIX y todavía las primeras décadas del XX, se asiste a un discurso moralista y religioso que ensalza la virtud de la mujer y su papel central como ama de casa y encargada de la familia. La mujer recibe la “oportunidad” de trabajar, de salir de su papel principal, discurso que probablemente permitiría a los antiguos empresarios no pagarles igual que a los hombres.

La mujer, socialmente, era un sujeto subordinado. No sólo en el hogar se sometía a su padre, a sus hermanos o a su esposo, sino que también en la fábrica estaba sujeta a los mandatos del capataz, contraamaestre, dueño y al encargado de la pensión. Era un recurso que podía ser fácilmente manipulado y del que podía obtenerse una alta plusvalía. En este ambiente, las mujeres eran sujetos de relatos contradictorios: por un lado, amas de casa, madres, cuidadoras; por el otro, individuos hábiles, veloces y precisos (ade-

más de baratos). Mujeres frágiles, individuos a los que había que cuidar; mujeres “hacedoras” de las tareas más pesadas, desagradables y rutinarias, que ni siquiera los varones querrían realizar.⁴

El taylorismo como la innovación organizacional del siglo xx

Como puede deducirse del anterior repaso histórico, desde los inicios de la Revolución industrial la mujer ya mostraba una incursión *de facto* en las organizaciones, pero su presencia no influyó en la construcción y presentación de una *narración pública* que resaltara su importancia, así como tampoco las modificaciones que ocasionó en el discurso y prácticas de las organizaciones y la sociedad en general.

Con el concepto de narración pública⁵ se hace referencia al relato que se promueve abiertamente, en el caso de este documento, sobre el sujeto mujer trabajadora. Se encontró que desde los inicios de lo que puede ser llamado “organización moderna”, la mujer es actriz de una obra donde predominan contradicciones, mezcla de enunciados “moralinos” y “economicistas” en los que la obtención de ganancia por parte de los empresarios promueve la utilización de la empresa de “las cualidades femeninas”.

La incursión femenina en las organizaciones ocasionó, entonces, cambios en las narraciones sociales y organizacionales, así como en las prácticas llevadas a cabo por las empresas. En este contexto aparecen formulaciones teóricas sobre “la mejor administración” de las mismas, pero no obstante, estos cambios observables en la organización no son llevados a los planteamientos teóricos. Como verificamos a continuación, la presencia femenina es nulificada en el discurso teórico, a favor de la presentación de un “sujeto neutral”.⁶

Hacia el siglo xix la ideología de los empresarios estaba compuesta por una combinación de autoritarismo con un interés central en la maximización de ganancias y la productividad orientada al incremento de la fortuna individual. Su objetivo era administrar los recursos organi-

zacionales de la mejor forma y dar prioridad a la tecnología y las máquinas sobre políticas de bajos salarios e incremento de jornadas laborales.

La consecuencia práctica de esta ideología fue que orilló a las empresas a un replanteamiento de la organización y cómo administrarla. En el antiguo taller, compuesto por una estructura en la que destacaban el maestro, capataz y aprendiz, la organización se implementaba mediante formas simples de instrucción. El dueño del negocio se encontraba siempre presente y disponible para controlar y dirigir todo. Pero con la Revolución industrial los negocios adquirieron una escala enorme y la empresa privada tuvo que recurrir al único modelo disponible: el militar y burocrático. No es sino hasta fines del siglo xix, con el trabajo de Taylor y su *administración científica*, cuando se puede hablar de “el primer intento sistemático por imponer una ideología y estrategia sobre el comportamiento industrial y organizacional” (Clegg y Dunkerley, 1980:72-75).

Se puede derivar, a partir de la información anterior, que los modelos pretayloristas perduraron durante mucho tiempo en las fábricas, ya que continuaban siendo útiles. En diversos países de Europa, como Inglaterra, las empresas se beneficiaban de la reserva de mano de obra desempleada (como la de mujeres, niños y migrantes), la constante inseguridad en el empleo y la miseria, así como del pago por pieza.

Con la depresión de 1870, sin embargo, las economías tuvieron que reorganizarse. Aquello se logró mediante una estrategia doble de reducir costos y crear demanda. Se reorganizó la industria, de modo que se utilizaron los medios masivos para publicitar bienes y entrenar consumidores que ahora tenían cierto poder adquisitivo. Los costos se redujeron gracias a la producción en masa y el uso de tecnología de punta, que fueron posteriormente refinados mediante la administración científica (Clegg y Dunkerley, 1980:85).

Al respecto, Coriat menciona que el taylorismo introdujo una nueva forma en la relación de fuerza entre las clases: el cronómetro se convirtió en el nuevo instrumento político de dominación del trabajo. La producción en masa se instau-

ró como el nuevo régimen de acumulación de capital que, ayudado por el estudio de tiempos y movimientos de la administración científica, permitió a la empresa imponer sus propios ritmos y normas a la producción de mercancías. Por último, el Estado incursionó también por medio de su participación en la regulación y control social, convirtiéndose en el operador general del trabajo asalariado (2005:2-5).

Otro de los problemas que las organizaciones resolvieron con el taylorismo fue el sindicalismo, que tanto en las potencias europeas como en Estados Unidos era muy fuerte. Incluso hay quienes afirman que esto, en particular, fue lo que mayormente persuadió a los empresarios para preocuparse del control del trabajo. El oficio constituyó “de manera sistemática y general —durante todo el siglo XIX— la piedra angular sobre la que (fue) construida la organización obrera, su capacidad de resistencia, su fuerza” (Coriat, 2005:13).

Frederick Winslow Taylor produjo un cuerpo de conocimiento que controlaba el trabajo tanto ideológica (mediante la determinación de esfuerzos) como técnicamente (diseño de tareas), configurando un empleado solitario e individualista. Señaló la importancia de descomponer el proceso de producción en sus mínimos elementos, elevando la productividad y buscando evitar la que consideraba “inherente flojera del obrero”. Por medio de la observación, el registro y la experimentación, el ingeniero, figura central en este modelo, identificaría regularidades y constantes y, por lo tanto, señalar el desempeño óptimo (Clegg y Dunkerley, 1980:88).

La medición del trabajo (estudio de tiempos y movimientos) prescribía la división de las tareas y su descripción detallada de realización en tiempo y forma. Los esquemas de incentivo debían fijarse por cada pieza de trabajo, y el pago se realizaría en relación con un nivel prescrito de producción. Con esto se incentivaba el trabajo individual, por medio de una obvia medición personal del desempeño (Clegg y Dunkerley, 1980:88).

Ahora bien, parte del contexto histórico en el que el taylorismo adquiere gran agudeza es du-

rante las guerras. El estudio de tiempos y movimientos tomó en las fábricas, durante la primera y segunda Guerra Mundial, una de sus máximas expresiones al utilizar lo más eficientemente posible las “habilidades y cualidades” de las mujeres. Incluso se dio un más claro traslado que en estadios anteriores de las mujeres hacia ocupaciones consideradas masculinas, en la industria armamentista, y en general los tres sectores de la economía. Además, las mujeres se enfrentaron a un incremento de su capacitación y a la incursión en trabajos profesionales y educación universitaria.

Pero esta participación de hecho en las organizaciones no es recogida por la teoría organizacional. Incluso los autores importantes de la época, como Taylor, hicieron caso omiso de las características femeninas cuando expusieron las virtudes de sus planteamientos. Aun cuando en las organizaciones se alababa a las trabajadoras, en contraposición a los varones, la celeridad, la parsimonia, la paciencia, sensibilidad motriz, precisión e incluso obediencia, y se aprovechaban grandemente mediante procesos de trabajo diseñados a través de estudios de tiempos y movimientos, los teóricos de las organizaciones insistieron en dibujar un trabajador genérico y completamente neutral.

Mujer-económica, mujer-máquina: revisión de los principios de Taylor

En *Shop Management* y *Principios de la administración científica*, Taylor expone los beneficios de su sistema a través de la presentación de los resultados obtenidos en diferentes organizaciones y diferentes procesos de trabajo. A continuación se hace referencia solamente a aquel en el que participaban mujeres, con la finalidad de comprender cuál era el lugar que el autor les otorgaba dentro de su propuesta.

Uno de los procesos estudiados fue el de inspección de balines de bicicleta. Esta tarea conllevaba examinar los balines después de haber pasado por el proceso de pulido, para remover los que estuvieran cuarteados o presentaran cualquier otra imperfección antes de empaquetarlos.

La compañía en particular había funcionado casi 10 años con una jornada laboral ordinaria, hasta que decidió que era momento de reorganizarse, de modo que las más de 120 chicas que hacían ese trabajo fueran habilidosas en sus labores (Taylor, 1911a y 1911b).

Las inspectoras trabajaban diez horas y media por día, incluyendo medio día los sábados. Su actividad consistía en poner las pequeñas bolas de acero pulidas en el pliegue entre dos dedos de la mano izquierda; mientras eran giradas una y otra vez, se les examinaba bajo una fuerte luz. Luego, con la ayuda de un imán sostenido con la mano derecha, se tomaban los balines defectuosos y se depositaban en cajas especiales (Taylor, 1911a y 1911b).

Las mujeres buscaban cuatro tipos de defectos: indentaciones, rasguños, blandura en el material y fracturas por calor. Tal actividad requería un enorme esfuerzo de atención y concentración, pues los defectos —a menos que se tuviera un ojo bien entrenado— eran difíciles de notar (Taylor, 1911a y 1911b). Por tal razón, las inspectoras se encontraban en un continuo estado de tensión, a pesar de trabajar sentadas y no realizar un gasto de energía física muy grande.

No obstante, Taylor encontró que las chicas pasaban ociosas gran parte de la jornada laboral, lo que atribuyó al largo periodo de trabajo. Por tal razón, sugirió acortar media hora el día. A cada chica se le dio a conocer la propuesta a través del capataz, señalando que no implicaba una reducción salarial. Éste, en un principio, confirmó la aprobación de las mujeres. No obstante, Taylor observó que, en realidad, se habían presentado disenterias y decidió someter a votación la propuesta, situación que se tradujo en una negación total por parte de las inspectoras (Taylor, 1911a y 1911b).

A final de cuentas, después de unos meses, se decidió que las horas de trabajo serían recortadas en pasos sucesivos, de nueve y media a nueve horas y luego a ocho horas y media (con el mismo pago). Los resultados fueron beneficiosos para la empresa, ya que con cada recorte de la jornada, la producción se incrementó (Taylor, 1911a y 1911b).

Habría que analizar a profundidad si tal incremento no se debió más bien al temor de las empleadas ante los continuos cambios y a perder sus ingresos, y no al éxito de la administración científica en el establecimiento. Además, puede discernirse sin necesidad de ir más lejos en el relato, la intransigencia con la que eran aplicados los métodos por parte de la administración, así como la prontitud para justificar el éxito del nuevo sistema.

Para dar sustento a su principio de selección de los trabajadores —con base en las características más adecuadas a cada actividad—, Taylor (1911a, 1911b) cita en sus libros los estudios fisiológicos que se habían venido realizando en distintas universidades. Entre estos relata los experimentos conducidos para conocer lo que llamaban “coeficiente personal”. Cuenta que exámenes aplicados a distintos individuos mostraron, de forma concluyente, grandes diferencias personales en tal coeficiente. Se pensaba que algunos individuos nacían con inusuales poderes de percepción, acompañados de un potencial de respuesta muy alto. El mensaje era casi instantáneamente transmitido del ojo al cerebro, y éste respondía rápidamente enviando el mensaje correcto a la mano. De las personas de este tipo se decía que tenían “un bajo coeficiente personal”, mientras que aquellos de baja percepción y acción, se les consideraba de “alto coeficiente personal”.

La empresa reconoció que las cualidades que se requerían de las inspectoras de balines eran un bajo coeficiente personal, junto con gran resistencia e industria. Se dijo entonces que, por el bien tanto de la empresa como de las chicas, se excluiría a todas las mujeres que carecieran de un bajo coeficiente. Esto significó deshacerse de muchas de las más inteligentes, trabajadoras y confiables inspectoras, porque no poseían la cualidad de tener una aguda percepción seguida de una rápida respuesta (Taylor, 1911a y 1911b).

Con el nuevo sistema apareció otro problema: al hacer el pago de las trabajadoras según el cumplimiento de cierto estándar de trabajo, el incremento en la cantidad producida se podría

traducir en un deterioro de la calidad del producto. Debido a que la razón de ser del puesto era vigilar la calidad de los balines, ésta era una situación que no podía permitirse. Para evitarlo, se tomaron medidas para hacer imposible que las trabajadoras aligeraran su trabajo sin que ello fuera notado. Esto se logró a través del establecimiento de una sobreinspección.

Se elaboró, además, un método para revisar la honestidad y precisión de la sobreinspección. Cada dos o tres días el capataz preparaba un conjunto de balines entre los que mezclaba algunos con defectos de cada tipo. Ni las inspectoras ni las encargadas de la sobreinspección tenían forma de distinguir este lote preparado de los otros. De esta forma se removía la tentación de aligerar el trabajo o hacer devoluciones falsas (Taylor, 1911a y 1911b).

Después de este paso, para asegurar el incremento de la producción, se comenzó a llevar un registro de la cantidad y calidad de trabajo realizado. Esto permitía al capataz usar a su favor la ambición de las inspectoras, por medio del alza salarial de aquellas que entregaban mayor cantidad y mejor calidad, a la vez que podía identificarse a las “incorregiblemente lentas y despreocupadas” para eliminarlas del proceso o reducirles el salario (Taylor, 1911a y 1911b).

Se observó el modo en que las chicas usaban su tiempo de trabajo y se desarrolló un estudio de tiempos y movimientos. Se determinó qué tan velozmente podría desarrollarse la inspección, a modo de establecer la forma más rápida y adecuada, buscando a la vez que la tarea no produjera demasiado cansancio. El estudio señala haber comprobado que las mujeres gastaban gran parte de su tiempo en una ociosidad parcial, hablando y medio trabajando y, en algunos casos, sin hacer nada. Además, después de una hora y media aproximadamente de trabajo consecutivo, comenzaban a ponerse nerviosas (Taylor, 1911a y 1911b).

Por tal razón se arregló un periodo de 10 minutos de descanso por cada hora quince minutos de trabajo (dos por la mañana y dos por la tarde). En los recesos se les obligaba a parar de trabajar y a dejar sus asientos para caminar o hablar.

Estas medidas convirtieron las labores en una secuencia, donde las mujeres tenían que comportarse como una máquina que podía encenderse y apagarse a voluntad de sus empleadores. A esta medida se sumó la separación de las empleadas como forma de evitar que platicaran durante los periodos de trabajo (Taylor, 1911a y 1911b). El mismo Taylor reconoce que para muchos su sistema convertía al trabajador en un hombre de madera, un autómatas, y que se hacían saber comentarios respecto a la falta de libertad sobre el proceso productivo.

La aplicación de estas restricciones nos informa de una visión del trabajador como un individuo principalmente flojo, e interesado sólo en el logro de recompensas materiales (incremento de salarios). Es un sujeto al que se debe controlar estrechamente para evitar que incurra en la distracción y en prácticas de resistencia a las secuencias de producción establecidas por el negocio.

Como premio a la complacencia con el nuevo ritmo de trabajo, la empresa arregló el pago de un bono o premio cuando las trabajadoras cumplieran con su tarea. Esto se hizo estableciendo una tasa diferencial por pieza. Bajo este sistema, el pago de cada chica se incrementó en proporción a la cantidad y la precisión de su producción (Taylor, 1911a y 1911b).

Taylor reconoce que las inspectoras fueron sometidas a un proceso de adaptación, ya que antes de que comenzaran a trabajar de la forma establecida, fue necesario presionarlas por medio de la medición de su desempeño cada hora. Además, se necesitó asignar un maestro para enseñarles individualmente qué era lo que estaban haciendo mal, cómo corregirlo, y para motivarlas y ayudarlas a insertarse en el nuevo ritmo (Taylor, 1911a y 1911b).

Taylor suponía, además, que para mantener la motivación de los trabajadores debía recompensárseles inmediatamente después de haber hecho su trabajo. De esta manera, un trabajador promedio podría contrastar su esfuerzo con una ganancia. Era de la opinión de que los trabajadores de base eran incapaces de diferir una recompensa, y que esto era aún más notorio en

“personalidades elementales” como las de las mujeres inspectoras o los niños. Esto último deja entrever una posición prejuiciosa respecto al carácter de las mujeres, a las que de algún modo consideraba inferiores a los varones.

En sus esquemas de recompensa queda implícito también su entendimiento de la naturaleza individualista de las personas. Pensaba que una de las razones de la ineficiencia de los esquemas en los que se compartían ganancias era que no se daba libertad al individuo de desarrollar su ambición. Para él, la ambición era y siempre sería el incentivo más poderoso para garantizar el esfuerzo. Además, razonaba, esos sistemas presentan grandes dificultades porque el trabajador, aunque podría aceptar compartir sus ganancias, no haría lo mismo con las pérdidas.

Para la empresa, la implantación del sistema fue todo un éxito: 35 chicas quedaron haciendo el trabajo que antes realizaban 120. Además, la precisión y rapidez del proceso de inspección se incrementó en dos tercios. Aumentó sustancialmente la calidad del producto, hubo una reducción en costos de inspección y se consideró que mejoraron las relaciones entre los empleados y los empleadores.

Una lectura femenina del taylorismo en los albores del siglo xx

Por su parte, Ainslee y Wyatt —en un artículo publicado en 1914— realizan importantes señalamientos respecto a la administración científica aplicada al trabajo de las mujeres. Uno de los aspectos que clarifica este punto, es que a principios del pasado siglo las aportaciones de Taylor se dejaron sentir, tanto por parte de la empresa como de los propios trabajadores, como cambios significativos e importantes.

No obstante, en las descripciones que se hacen a lo largo del documento, se encuentra que aun cuando para las trabajadoras de aquel tiempo algunos de los cambios fueron positivos, realmente distaban mucho de presentar condiciones organizacionales favorables para ellas. Más aún, algunas modificaciones fueron recibidas con recelo y resistencia por las trabajadoras, ya que al

final sólo representaban la aplicación de más esfuerzo mental y físico, a pesar de los periodos de descanso y otros beneficios introducidos.

Las autoras comienzan por mencionar que de la diversidad de empresas en las que la administración científica entró con gran empuje durante las dos últimas décadas del siglo xix y la primera del siglo xx, al menos tres empleaban mujeres. Reconocen que el grado en que el nuevo sistema se hallaba incorporado no era igual entre ellas y que en algunas se encontraba más o menos utilizado. Otro dato interesante es que tales empresas se podían considerar características de espacios donde se aceptaba gran cantidad de mujeres, incluso desde los comienzos de la Revolución industrial. Esto se debe a que ahí se realizaban actividades que tenían extremo parecido con labores domésticas.

El recuento que hacen es específicamente de un molino de algodón en New Jersey, una blanqueaduría en Delaware y una fábrica de terminado de telas en New England. Sus propósitos fueron los siguientes: “presentar una crónica tan clara como ha sido posible obtener del efecto de los métodos de la administración científica en las fortunas de las trabajadoras especialmente las horas, salarios y la salud general de las mujeres trabajadoras en estas casas...” (Ainslee y Wyatt, 1914:807). Para hacer algunos señalamientos interesantes, se retoma el caso de la blanqueaduría de telas.

Ainslee y Wyatt (1914) relatan cómo, a principios de 1910, se le pidió a Mr. Gantt que otorgara una consultoría concerniente a la aplicación de la administración científica en una casa de terminado de telas. La instalación de dicho sistema se dio con el inicio de una huelga que perdieron los trabajadores. La huelga comenzó debido a que los empleados deseaban un incremento de su salario de 10 por ciento.

En el documento se expresó que tal requerimiento fue satisfecho con la utilización de la administración científica, e incluso fue superior a 10%. La producción aumentó tanto por la utilización de métodos mejorados como por la introducción de estándares. Pese a ello, también se señaló que, sumado a la petición de incremento

salarial, el propio hecho de la utilización de nuevos métodos de trabajo tuvo incidencia en que se iniciara la huelga (Ainslee y Wyatt, 1914:812).

El establecimiento de terminado de telas blanqueaba, almidonaba y calandraba bombasí, muselina, percal y telas de camisa y las doblada y empaquetaba para su embarque. Se relata que la fábrica tenía buena iluminación, ventilación y una excelente situación en un terreno abierto. Trabajaban alrededor de 200 mujeres jóvenes, entre americanas, de la Canadá francesa, escocesas e inglesas, bajo el sistema de bono por tareas. Según la descripción, vivían con sus familias en casas bien construidas y en lugares de buen aspecto, con excepción de sólo algunas de ellas.

Uno de los procesos donde se empleaba a mujeres consistía en mantener tela corriendo a través de una máquina bastidor. El proceso podía ser de dos tipos, dependiendo de la tecnología usada: en uno, dos chicas se sentaban cada una cuidando una punta de la tela y manteniéndola derecha en los ganchos del bastidor. Con nuevas máquinas, sólo una chica cuidaba ambos bordes de tela y podía estar sentada o parada (Ainslee y Wyatt, 1914:813).

Normalmente estas máquinas bastidor funcionaban lentamente, lo que influía en la monotonía del trabajo. Las mujeres recibían salarios de \$6 dólares por semana, descansaban tres cuartos de hora en la mañana y otros tres cuartos en la tarde, se daba un periodo del mismo tiempo para tomar alimentos al medio día, hacia la mitad de un día de trabajo de 10 horas y media. Cuando se introdujo la administración científica, las chicas sólo trabajaban por periodos de 1:20 hr. Tenían 20 minutos de descanso, lo que hacía que se intercalaran los periodos de descanso y trabajo durante el día. Ahora las máquinas corrían con más rapidez. La tarea de las chicas era pasar 32 000 yardas por día y, si alcanzaban el bono, ganaban hasta \$9 dólares. Así, la productividad se incrementó en 60% (Ainslee y Wyatt, 1914:813).

Queda señalado en el documento que las chicas que trabajaban con las máquinas bastidor se sintieron contentas con los cambios y alabaron el nuevo sistema. Sin embargo, en otra parte de la fábrica las trabajadoras no habían estado de

acuerdo con los nuevos periodos de descanso y optaron por unirlos en dos descansos de 50 minutos, uno a mitad del día y otro a mitad de la tarde. Las autoras consignan que esto produjo efectos adversos: crearon un ambiente donde el alargamiento del periodo de trabajo se hacía insoportable, con descansos tan largos que se terminaban aprovechando para realizar actividades no relacionadas con la producción.

Destaca que las inconformidades con el nuevo sistema fueron minimizadas en la medida de lo posible. Asimismo, es evidente que las mejoras a los métodos de trabajo hacían las labores más cansadas y estresantes, al incluir operaciones en las que la trabajadora no podría dedicar ni un solo minuto a actividades distintas a las que se le había definido.

Otro proceso implicaba pasar la tela ya seca por una máquina que la medía. La actividad de las obreras consistía en pararse bajo el marco de la máquina y sostener los brazos de madera que hacían la medición. Sus operaciones, además, consistían en vigilar el funcionamiento de la máquina, marcar defectos en el material, parar la máquina cuando se acabara la tela y cargarla hasta una mesa donde la tomaban los encargados de doblarla e inspeccionarla.

Cuando se introdujo el sistema de bonos en el área donde se medía el material más pesado, las máquinas se elevaron sobre plataformas para que la pila de tela estuviera al nivel con una mesa adyacente, evitando que la trabajadora la cargara. La máquina corría con más rapidez y la tarea se incrementó de 115 piezas a 610, el salario de tiempo completo subió a \$10 dólares, disminuyéndose 45 minutos de tiempo de trabajo.

Una de las características de este proceso es que la máquina se paraba presionando con el pie derecho un pedal. Las mujeres a las que se les cuestionó sobre ello, expresaron que esto no significaba ningún esfuerzo o dificultad especial para ellas, pero cuando se consultó con un médico, se encontró que en los últimos 10 años muchas mujeres habían presentado síntomas adversos (Ainslee y Wyatt, 1914:815).

Por otro lado, el incremento de la velocidad en las máquinas de medición aumentó el núme-

ro de accidentes. En un extremo de la máquina había una navaja, pero debido al mayor esfuerzo de concentración de las trabajadoras en sus tareas, no notaban cuando acercaban demasiado sus dedos (Ainslee y Wyatt, 1914:815).

Antes de la introducción del sistema de bonos, una sola chica doblaba, inspeccionaba y pegaba la etiqueta correspondiente a la tela. También cargaba el material desde una tabla cercana a la máquina medidora, actividad que con las modificaciones al proceso comenzó a ser realizada por chicos. Aun así, con el nuevo sistema se presentó una situación adversa: ya de por sí el traslado de las telas más pesadas era una labor cansada, pero con el incremento de la rapidez en el proceso, esta labor se hizo más pesada que antes, por la necesidad de cargar mayor cantidad de tela (Ainslee y Wyatt, 1914:816).

A esta modificación podrían asignárseles otros efectos inoportunos. Si se considera que esta actividad anteriormente era realizada por mujeres, el nuevo sistema hacía necesaria el uso de mano de obra masculina. Por un lado, con la desventaja de seguir reforzando el estereotipo de debilidad física de las mujeres, y por otro, al hacer un traslado de una ocupación femenina a manos de los hombres.

En la misma tarea de doblado, una chica comenzó a sufrir de nerviosismo constante y miedo a no alcanzar su bono. Esta situación, junto con los efectos planteados anteriormente, nos proporciona un vistazo al gran estrés que producía el nuevo sistema. El trabajo de las mujeres estaba más constreñido que nunca y altamente vigilado, el incremento de la producción incidía en el número de accidentes de trabajo, y el propio sistema, basado en la motivación por el dinero, incrementaba la preocupación de la trabajadora por alcanzar su estándar diario de producción. Todo esto sin considerar que la aplicación, por parte de la administración, no necesariamente era la más estricta y uniforme entre todas las trabajadoras, y por lo que no todas se beneficiaban de los periodos de reposo.

Los problemas relacionados con la fatiga y la salud no fueron resueltos entonces por los nuevos sistemas implantados. Se encontraron bene-

ficios aparentes sólo en lo salarial y las horas de trabajo. A final de cuentas, es probable que estas bondades no hayan sido muy apreciadas en contraste con el desgaste físico. Un ejemplo de ello son las opiniones recogidas por las autoras en uno de los procesos más cansinos dentro de la fábrica: el dedicado a la elaboración de sábanas y fundas para almohadas.

En esta área, la tela era llevada en carros a las chicas, quienes tenían que rasgarla en partes, siguiendo órdenes escritas por cada pedido. Los trozos se cortaban con tijeras, poniéndolas en un extremo y rasgando el filo hasta el otro. Luego tenían que estampar el material, doblarlo y ponerlo en otro carro para trasladarlo a las máquinas de coser. Tal tarea era muy severa para los músculos de la mano y el antebrazo, causaba hinchamiento en los dedos y tensión en las muñecas, aun cuando las chicas se las vendaban para evitarlo.

Los resultados del nuevo sistema fueron: 1) que los salarios se incrementaron de \$5.98 a \$6.75 dólares, llegando incluso a los \$7.50 si el estándar de 1 100 sábanas semanales era sobrepasado; y 2) que el trabajo de cortado pasó a manos de varones (Ainslee y Wyatt, 1914:819).

Diariamente tenían que ser cosidas 620 sábanas y se incrementaban los salarios de \$7.50, a entre \$8 y \$11 dólares, con la nueva velocidad impuesta. Las mujeres, además, tenían que parar 10 minutos en la mañana para limpiar las máquinas y el desperdicio alrededor de la misma. La tarea de cosido era considerada monótona, desventaja a la que se unió el nerviosismo y estrés causado por el pago por bono, ya que quedaban fuera del control de las obreras las continuas descomposturas en las máquinas (Ainslee y Wyatt, 1914:819-820).

Conclusiones

Es notoria la manipulación de los discursos sociales por las empresas. Se mezcla a conveniencia el discurso moral-social con el discurso capitalista, para producir varios efectos. Por un lado, se mantiene que el lugar principal de la mujer es el espacio doméstico, de lo que se deriva que su

trabajo extradoméstico sea visto sólo como una ayuda familiar.

De la idea de que la mujer no tenía la misma capacidad intelectual y física que el varón, nació el sustento para su asignación a trabajos *ad hoc* y poco calificados, ya que se consideraba que la mayor parte de sus habilidades se encontraba en las tareas del hogar. Esto favoreció, a su vez, una segregación laboral⁷ de la que se benefició la empresa.

Se alaban sólo aquellas virtudes femeninas que convienen a las organizaciones, como rapidez, concentración, docilidad y prestancia de las mujeres. Se utilizan los aspectos negativos del discurso para dar sustento a pagarles menos que a los varones y no ofrecerles buenas condiciones de trabajo. La segregación en esto también desempeña un papel importante, pues al asignárseles espacios feminizados (que se caracterizaban por reproducir las tareas domésticas), también se sustentaba el menor pago por la supuesta menor calificación que requerían.

Estas ideas en el discurso social de la época se encuentran, de una forma u otra, patentes también en el trabajo de Taylor. Aspecto que puede retomarse, por ejemplo, de sus comentarios acerca de la personalidad femenina. Pero algo mucho más necesario de rescatar es que la mujer estaba presente en las demostraciones empíricas de los principios de Taylor, pero no así en sus enunciados teóricos. En éstos sólo aparecen retazos de discurso estereotipados que —sobre la mujer en las organizaciones—, la sociedad declaraba a los cuatro vientos.

La trabajadora que Taylor pretende presentar en *Shop Management* y *Principios de administración científica* no es una trabajadora, sino un sujeto neutral. Pero las descripciones que nos presenta en sus páginas no tienen nada de eso. No hay nada de neutral en los relatos sobre las inspectoras de balines que eran contratadas por poseer características que las hacían más adecuadas que los varones para esa tarea. El trabajo era estresante, minucioso, requería parsimonia, paciencia e industria.

El trabajo que describe Taylor está sustentado fuertemente en estereotipos de género,⁸ pero lo

más importante es que, con su apuesta, sin querer favoreció la magnificación de esa situación, que se tradujo, en algunos casos, en condiciones laborales para las mujeres aún peores de las que ya tenían. A este respecto, autoras como Lagrave (1991) y Sullerot (1970) señalan que la mujer es, incluso, el perfecto trabajador taylorizado.

En opinión de Sullerot (1970:149), se aprendió pronto que la mujer era dedicada, poseía una “natural complacencia” y aguantaba enormes jornadas aun con bajos salarios. Incluso en las fábricas comenzaron a modificarse los procesos de trabajo y adaptaron su material para utilizar lo más provechosamente posible sus aptitudes especiales de celeridad, que remediaban su falta de fuerza muscular. Dichas fábricas pasaron por procesos de racionalización en los que el taylorismo y el trabajo en cadena se hicieron centrales y facilitaron el trabajo de las mujeres.

Por su parte, Lagrave (1991:86) señala que se trató de hacer rentables las cualidades femeninas naturales. Cita a Maurice Frois (1926:63), quien decía: “las mujeres se distinguen por su valor, su habilidad en los trabajos que requieren una gran sensibilidad motriz, movimientos rápidos y precisos. Por otra parte, la mujer es buena administradora, previsor por naturaleza, e incluso ávida de ganancias; a veces, una ligera ganancia suplementaria basta para que trabaje por encima de sus fuerzas”.

Sin entrar en más detalle en las descripciones presentadas por Ainslee y Wyatt (1914), se dirá solamente que presentan un panorama en el que los laureados beneficios de los estudios de tiempos y movimientos se tradujeron, en realidad, en el incremento del ritmo de trabajo y malestares físicos y mentales para algunas trabajadoras, pérdida del empleo para muchos y en el traspaso de tareas realizadas por mujeres a varones.

Aunque esto último aparece descrito como un resultado negativo para las mujeres, es necesario señalar también su matiz positivo. Quizá no en ese momento, sino en años posteriores, puede encontrarse que la mujer comenzó también a incursionar en ocupaciones consideradas típicamente masculinas. Pero de hecho, la simple inserción de la mujer en el espacio organizacional

ya significó un importante ajuste tanto para la sociedad como para las empresas. Cuestión notable en que el propio Taylor, que en opinión de Clegg y Dunkerley (1988:88) manifestaba prejuicios sexistas en su trabajo, considerara necesario agregar un ejemplo empírico de una tarea realizada por mujeres.

De no haber sido por las demandas de todas aquellas mujeres que entraron por primera vez en las antiguas fábricas, y señalaron la desigualdad de condiciones que vivían, todas las ganancias que en la actualidad se han obtenido, y todos aquellos espacios en los que todavía trabajan por ingresar, no serían una realidad. Asimismo, aún no se considerara un tema digno de teorizar la participación femenina en las organizaciones.

Notas

¹ Mote aplicado en Estados Unidos a aquellas mujeres solteras y sin familia que buscaban empleo en las fábricas.

² En francés, *Droit de Seigneur* es un derecho feudal que teóricamente establecía la potestad señorial de tener relaciones sexuales con toda doncella, sierva de su feudo, recién casada con otro siervo suyo. En el artículo es utilizado para aludir al acoso, por parte de los dueños de las fábricas, en contra de las trabajadoras.

³ Según Bordieu, la división sexual del trabajo mediante una distribución muy estricta de las actividades asignadas a cada sexo, de su espacio, su momento e instrumentos, es uno de los ejes fundamentales de la desigualdad sexual (Bordieu, 2000:22).

⁴ Sullerot (1970) comenta que, durante la revolución industrial, era común encontrar mujeres como limpiadoras de cloacas, barrederas, desengrasadoras de máquinas. Actividades que los varones, si podían hacerlo, rechazaban.

⁵ Concepto creado a partir de la descripción que hace Scott (2000:24) acerca de lo que denomina "discurso público". El discurso público es la descripción abreviada de las relaciones explícitas entre los subordinados

y los detentadores de poder. Normalmente las personas o grupos en situación de subordinación, ya sea por prudencia, miedo o deseo de buscar favores, le darán a su comportamiento público una forma adecuada a las expectativas del poderoso. En este caso, al decir narración pública se hace referencia a la emisión de una narración que se espera sea acorde con las expectativas de la sociedad. Es decir, se dice aquello que no contraviene las normas y los dichos aceptados.

⁶ En el ámbito de la teoría de la organización tradicional, las organizaciones son conceptualizadas y teorizadas como neutras respecto a distinciones entre mujeres y hombres. Un mecanismo conceptual al que se recurre comúnmente, es el posicionamiento de un ser humano general, abstracto, individual o un trabajador que aparentemente no tiene género (Acker, 1992:568).

⁷ En el escenario organizacional, la segregación es conceptualizada como segregación laboral y se presenta tanto en forma espacial como funcional. La primera es aquella en la que hombres y mujeres desarrollan sus actividades en distintos lugares; la segunda, en la que sus actividades o tareas, incluso dentro del mismo espacio, son distintas (Izquierdo, 2001:19).

⁸ En Mosteiro *et al.* (2001:308) se indica que los estereotipos de género se expresan mediante la asignación de ciertas características psicosociales a cada sexo, conformando creencias o generalizaciones que aluden tanto a rasgos y roles como a características cognitivas. En su versión femenina, dichas asignaciones remiten a aquellos rasgos físicos o de personalidad, conductas y ocupaciones más asociadas a las mujeres que a los hombres, y su contraparte masculina, incluye rasgos más asociados a los hombres. El problema es que no sólo se establecen diferencias, sino que el estereotipo siempre va cargado de cierta direccionalidad, que predispone favorable o desfavorablemente hacia una determinada categoría, principalmente confiriendo menor estatus a lo femenino.

Fuentes bibliográficas

- Ainslee, Clark, Sue y Edith Wyatt (1914), "Scientific management as applied to women's work", en Clarence Bertrand Thompson (edit.) (1993), *Scientific management. A collection of the more significant articles describing the Taylor System of Management*, Londres, Routledge y Thoemmes Press.
- Artous, Antoine (1982), *Los orígenes de la opresión de la mujer*, Barcelona, Fontanamara.
- Bordieu, Pierre (2000), *La dominación masculina*, Barcelona, Anagrama.
- Clegg, Stewart y David Dunkerley (1980), *Organization, class and control*, Londres, Routledge y Kegan Paul.
- Coriat, Benjamin (2005), *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, México, Siglo XXI.
- Duby, George y Michelle Perrot (ed.) (1991), *Historia de las mujeres en Occidente*, Madrid, Taurus.
- Frois, Maurice (1926), *La santé et le travail des femmes pendant la guerre*, París, PUF.
- Izquierdo, María Jesús (2001), *Sin vuelta de hoja. Sexismo, placer y trabajo*, Barcelona Bella-terra.
- Lagrange, Rose-Marie (1991), "Una emancipación bajo tutela. Educación y trabajo de las mujeres en el siglo XX", en George Duby y Michelle Perrot (ed.), *Historia de las mujeres en Occidente*, Madrid, Taurus.
- Mosteiro, María José, José Cajide y Val y Ana Porto Castro (2001), "Modelos y factores que influyen en el desarrollo de la carrera de las mujeres", en Radl Philipp, Rita (edit.), *Cuestio-*

nes actuales de sociología del género, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas-Universidad Santiago de Compostela.

- Radl Philipp, Rita (edit.), *Cuestiones actuales de sociología del género*, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas-Universidad Santiago de Compostela.
- Scott, James (2000), *Los dominados y el arte de la resistencia*, México, Era.
- Sullerot, Evelynne (1970), *Historia y sociología del trabajo femenino*, Barcelona, Península.
- Thompson, Clarence Bertrand (edit.) (1993), *Scientific Management. A collection of the more significant articles describing the Taylor System of Management*, Londres, Routledge y Thoemmes Press.

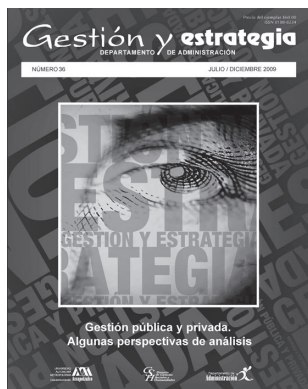
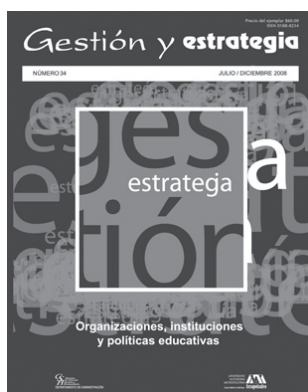
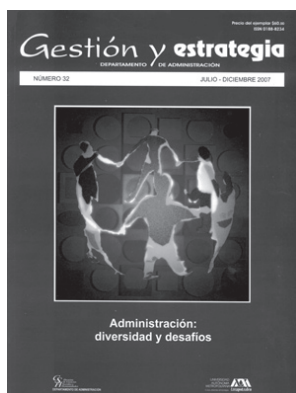
Publicaciones periódicas

- Acker, Joan (1992), "From sex roles to gendered institutions", en *Contemporary Sociology*, [Consultado el 8 de octubre de 2006] en JSTOR.

Otras fuentes

- Taylor, Frederick (1911a), *The Principles of Scientific Management*. <<http://melbecon.unimelb.edu.au/het/taylor/sciman.htm>> [consultado el 4 de diciembre de 2007]
- Taylor, Frederick (1911b), *Shop Management*. en The Project Gutenberg EBook <<http://onlinebooks.library.upenn.edu/webbin/gutbook/lookup?num=6464>>, [consultado el 4 de diciembre de 2007]

Aún tenemos números anteriores



De venta en:

FES Acatlán

Av. Alcantares y San Juan Totaltepec s/n
Sta Cruz Acatlan Naucalpan
CP 53150

UAM-Azcapotzalco

Av. San Pablo núm. 180
Col. Reynosa Tamaulipas

UAM-Iztapalapa

Av. Michoacán y la Purísima s/n
Col. Vicentina

Casa de la primera imprenta

Lic. Primo Verdad #10
Esq. con Moneda Tel. 5522-1635
Col. Centro

ENAH

Periférico Sur y Zapote s/n
Col. Isidro Fabela CP 14030
Tel. 5606-0487/0197/0758

Librería EON

Pasaje Zócalo Pino Suárez
Loc. 20

UAM-Xochimilco

Calzada del Hueso núm. 1100
Col. Villa Quietud

Librería del Pórtico

Eje Central núm. 24, Col. Centro

Casa del tiempo

Pedro Antonio de los Santos núm. 84
Col. San Miguel Chapultepec

La UAM en el
BI-CENTENARIO
2010

Gestión y estrategia

SEMINARIO-PRESENTACIÓN
NÚMERO ESPECIAL

A 100 AÑOS DE LA ADMINISTRACIÓN
CIENTÍFICA.
REPENSANDO A TAYLOR



Miércoles 23 de junio, 2010
Sala de Consejo, Edificio C,
Tercer piso
De 10:00 a 18:00 hrs.
CUPO LIMITADO

Informes y registro:
Edificio H, 3er. Piso, Departamento de Administración,
Revista Gestión y Estrategia.
Teléfonos: 53-18-91-20, ext. 126, 128 y 129.
gestionyestrategia@correo.azc.uam.mx

UNIVERSIDAD
AUTONOMA
METROPOLITANA
Casa abierta al tiempo



CSH
División
de Ciencias
Sociales y
Humanidades

Departamento de
Administración

